

# TESIS

## **Pengaruh Sistem Kerja Shift (3 Group) Terhadap Motivasi, Kompensasi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Prima Alam Gemilang di Bombana Sulawesi Tenggara**

disusun dan diajukan oleh  
**MUHAMMAD SAING**  
A012211106



**Kepada**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH SISTEM KERJA *SHIFT* (3 GROUP) TERHADAP MOTIVASI,  
KOMPENSASI DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. PRIMA ALAM  
GEMILANG DI BOMBANA, SULAWESI TENGGARA**

disusun dan diajukan oleh :

**MUHAMMAD SAING  
A012211106**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **03 FEBRUARI 2023**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

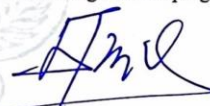
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



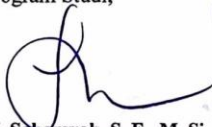
Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S. E., M. Si., CIPM.  
NIP. 19600703 199203 1 001

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Sumardi, S. E., M. Si.  
NIP. 19560505 198503 1 002

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.  
NIP.19680629 199403 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.  
NIP. 19640205 199810 1 001

**PERNYATAAN KEASLIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : **Muhammad Saing**  
Nim : **A012211106**  
Program studi : **Magister Manajemen**  
Jenjang : **S2**

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul "**Pengaruh Sistem Kerja Shift (3 Group) Terhadap Motivasi, Kompensasi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Prima Alam Gemilang di Bombana Sulawesi Tenggara**"

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 03 Februari 2023

Yang membuat pernyataan



**Muhammad Saing**

## PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Pendidikan Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada yang terhormat :

1. **Rektor Universitas Hasanuddin** beserta jajarannya, **Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis** Universitas Hasanuddin beserta segenap dosen pengajar, serta **Ketua Program Studi Magister Manajemen FEB** Universitas Hasanuddin.
2. Bapak **Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE, M.Si., CIPM** dan Bapak **Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si** sebagai pembimbing/penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.
3. Bapak **Prof. Dr. Musran Munizu, SE, M.Si., CIPM**, ibu **Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE, M.Agr**, Ibu **Dr. Fauziah Umar, SE, M.Si** sebagai dosen tim penguji yang telah memberikan masukan, saran dan kritikan kepada penulis demi kesempurnaan penulisan tesis
4. Manajemen dan Tim HRD PT Prima Alam Gemilang atas pemberian izin dan bantuan kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut.
5. Terkhusus kepada Ayah, Ibu, Saudara-Saudara peneliti dan kepada Istri serta anak-anak peneliti tercinta atas bantuan, nasihat, dan motivasi yang diberikan selama penelitian tesis ini.

Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik. Tesis ini masih jauh dari sempurna dan apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, 03 Februari 2023.

Peneliti

**ABSTRAK**

MUHAMMAD SAING. *Pengaruh Sistem Kerja Shift (Tiga Grup) terhadap Motivasi, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan pada PT Prima Alam Gemilang di Bombana Sulawesi Tenggara (dibimbing oleh Syamsu Alam dan Sumardi).*

Berdasarkan studi kasus pada PT Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana), kondisi umum kinerja karyawan saat ini belum optimal dalam beberapa hal, antara lain manajemen waktu kerja yang tidak efisien dan kualitas SDM yang belum memadai. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian dengan pendekatan kuantitatif terhadap motivasi, kompensasi, dan kinerja karyawan. Hal ini karena manajemen waktu kerja yang berbeda dengan industri sejenis, yaitu pembagian grup kerja karyawan *shift* hanya sebanyak tiga grup. Dengan demikian, waktu istirahat karyawan tidak efektif karena hanya beberapa jam saja pada saat peralihan jadwal *shift* setiap minggunya walaupun ada sistem perhitungan lembur otomatis. Berdasarkan uji validitas dan realibilitas, dihasilkan *output* analisis yang diolah dengan SPSS, yakni sistem kerja *shift* (tiga grup) berpengaruh langsung dan tidak langsung, positif, dan signifikan terhadap motivasi, kompensasi, dan kinerja karyawan pada PT Prima Alam Gemilang. Indikator *shift* kerja rata-rata persepsi responden memberikan penilaian 4,49 (sangat setuju). Indikator motivasi rata-rata persepsi responden memberikan penilaian 4,5 (sangat setuju). Indikator kompensasi rata-rata persepsi responden memberikan penilaian 4,63 (sangat setuju). Indikator kinerja karyawan rata-rata persepsi responden memberikan penilaian 4,45 (sangat setuju). Variabel sistem kerja *shift* (tiga grup) mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung, positif dan signifikan terhadap motivasi, kompensasi, dan kinerja karyawan pada PT Prima Alam Gemilang. Akan tetapi, untuk operasional jangka panjang perusahaan perlu dievaluasi modelnya menjadi empat grup. Kecenderungan ini hanya bersifat sementara dan banyak dipengaruhi oleh rata-rata umur pekerja yang masih 20 – 30 tahun serta status perkawinan pekerja yang masih lajang/ belum menikah yang motivasi terbesarnya adalah fokus pada pemenuhan kebutuhan fisik.

Kata kunci: *shift* kerja, motivasi, kinerja karyawan



**ABSTRACT**

MUHAMAD SAING. *The Effect of Shift Work System (Three Groups) on Employees' Motivation, Compensation, and Performance at PT. Prima Alam Gemilang in Bombana, Southeast Sulawesi* (supervised by Syamsu Alam and Sumardi)

Based on case studies at PT. Prima Alam Gemilang (Sugar Bombana Factory), the general condition of employees' performance is currently not optimal in several ways, including inefficient working time management and inadequate quality of human resources. Therefore, it is necessary to do research with a quantitative approach to employees' motivation, compensation, and performance considering the existence of work time management that is different from similar industries, i. e. the division of shift employees' work groups of only three groups, so the employees' rest time is not effective because it is only a few hours during the shift schedule every week even though there is an automatic overtime calculation system. Based on the validity test and reliability test, and so on, the output of the analysis obtained by SPSS was that the shift work system (three groups) has a direct and indirect positive and significant effect on motivation, compensation, and employees' performance at PT. Prima Alam Gemilang. The average respondents' perception of indicators shift work gives an assessment of 4.49 (strongly agreed). The average respondents' perception of motivation indicator gives an assessment of 4.5 (strongly agreed). The average respondents' perception on compensation indicator gives an assessment of 4.63 (strongly agreed), and the average respondents' perception of employees' performance indicators gives an assessment of 4.45 (strongly agree). Although the shift work system variable (three groups) has a direct and indirect positive and significant effect on employees' motivation, compensation, and performance at PT. Prima Alam Gemilang. For the company's long-term operations, it is necessary to evaluate the model into four groups because this trend is only temporary for those who are heavily influenced by the average age of workers who are still 20-30 years old and the marital status of workers is still single whose motivation is mostly focused on meeting physical needs.

Keywords: shift work, motivation, compensation, employees' performance



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	lii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Kegunaan Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1. Shift Kerja.....	11
2.2. Motivasi.....	15
2.3. Kompensasi.....	23
2.4. Kinerja Karyawan.....	33
BAB III KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESIS.....	43
BAB IV METODE PENELITIAN.....	45
4.1. Bentuk Penelitian.....	45
4.2. Lokasi Penelitian.....	45
4.3. Populasi dan Sampel.....	45
4.4. Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	46



4.5. Definisi Operasional.....	48
4.6. Skala Pengukuran Variabel.....	50
4.7. Metode Analisis Data.....	51
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>54</b>
5.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	54
5.2. Uji Instrumen.....	60
5.3. Uji Hipotesis.....	62
5.4. Pembahasan.....	71
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>86</b>
6.1. Kesimpulan.....	86
6.2. Saran.....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>88</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>90</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Definisi Operasional.....	49
5.1 Kinerja Perusahaan .....	58
5.2 Jadwal Kerja Shift Karyawan .....	58
5.3 Hasil Uji Validitas .....	61
5.4 Hasil Uji Realibilitas.....	62
5.5 Hasil Uji T (X terhadap Y1) .....	63
5.6 Hasil Uji T (X terhadap Y2) .....	64
5.7 Hasil Uji T (X terhadap Y3) .....	65
5.8 Hasil Uji T (Y1 terhadap Y3) .....	66
5.9 Hasil Uji T (Y2 terhadap Y3) .....	67
5.10 Hasil Uji T (X terhadap Y3 melalui Y1) .....	68
5.11 Hasil Uji T (X terhadap Y3 melalui Y2) .....	69
5.12 Indikator Motovasi (Variabel Y1).....	73
5.13 Indikator Kompensasi (Variabel Y2) .....	75
5.14 Indikator Kinerja Karyawan (Variabel Y).....	77

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Berpikir.....	43
5.1 Pabrik PT. Prima Alam Gemilang.....	54
5.2 Lokasi PT. Prima Alam Gemilang.....	56
5.3 Struktur Organisasi PT. Prima Alam Gemilang.....	57
5.4 Umur Karyawan Kerja Shift.....	59
5.5 Status Perkawinan Karyawan Kerja Shift.....	60
5.6 Hasil Uji Hipotesis.....	70
5.7 Komposisi Karyawan Kerja Shift.....	72
5.8 Kinerja Karyawan.....	72
5.9 Motivasi Karyawan Kerja Shift.....	74
5.10 Kompensasi Karyawan Kerja Shift.....	76
5.11 Kinerja Karyawan Kerja Shift.....	78

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran	Halaman
1. Biodata	90
2. Tabulasi Data	91
3. Uji Validitas	94
4. Uji Reliabilitas	98
5. Uji Hipotesis	98
6. Hasil Perhitungan Indikator Shift Kerja	101
7. Hasil Perhitungan Indikator Motivasi	101
8. Hasil Perhitungan Indikator Kompensasi	102
9. Hasil Perhitungan Indikator Kinerja Karyawan	102

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam setiap organisasi yang merupakan salah satu elemen paling penting agar sebuah bisnis atau perusahaan dapat berhasil menghadapi pasar global dan kompetisi. Apapun bentuk serta tujuan organisasi dibuat berdasarkan visi dan misi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya dikelola oleh manusia. Dengan demikian, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi karena pada dasarnya SDM yang merancang, memasang, mengoperasikan dan memelihara sistem intergal dari perusahaan. Tanpa adanya elemen Sumber Daya Manusia atau kualitas yang kurang baik, maka perusahaan akan mengalami hambatan untuk berjalan dan beroperasi sesuai visi dan misi meski sumber daya yang lainnya telah terpenuhi

Manajemen sumber daya manusia adalah proses menangani masalah-masalah pada lingkup karyawan/pegawai/buruh, manajer serta tenaga kerja lainnya agar dapat menunjang kegiatan organisasi atau perusahaan demi mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Adapun Sasaran utama MSDM adalah mencapai produktivitas organisasi yang maksimal melalui optimalisasi dan efektifitas karyawan dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan dan tim serta memperlakukan seluruh karyawan sebagai sumber daya yang bernilai tinggi bagi organisasi.

Oleh karena itu pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan penentu keberhasilan dalam suatu perusahaan, terutama dalam

era Globalisasi di mana para pesaing baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri yang ikut serta meramaikan dan berkompetisi untuk memikat minat dan keinginan dari konsumen. Kompetisi yang semakin ketat inilah yang menuntut perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sehingga proses produksi dapat berjalan dengan baik. Proses produksi erat kaitannya dengan produktivitas, di mana produktivitas yang meningkat otomatis diikuti dengan meningkatnya kinerja perusahaan.

Pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia adalah investasi jangka panjang perusahaan karena diperlukan biaya untuk prosesnya, namun manfaat yang didapat perusahaan lebih besar karena pekerja dan karyawan menjadi profesional dan handal dalam menjalankan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan brand dalam persaingan perusahaan tersebut. Pengelolaan sumber daya manusia dengan efektif dan efisien akan mampu mencapai tujuan organisasi. Secara operasional, tujuan suatu organisasi mencakup pada tujuan masyarakat (social objective); tujuan organisasi (organization objective); tujuan fungsi (fundactional objective); dan tujuan personal (personal objective).

Bagian pengelola sumber daya manusia dipusahaan harus memiliki kemampuan untuk dapat memaksimalkan pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia sehingga fungsi organisasi dapat berjalan normal dan seimbang. Pembuatan strategi sumber daya manusia harus memperhatikan tingkat keterampilan karyawan, kemampuan karyawan, dan kapabilitas manajemen agar tepat dan efektif. Dengan memahami dan mengetahui seberapa tinggi tingkat keterampilan serta kemampuan dari karyawan kita maka perusahaan akan lebih mudah dalam menentukan arah strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Perusahaan yang bisa melewati krisis ekonomi yang berkepanjangan adalah perusahaan yang tidak hanya mengandalkan keuangan perusahaan tetapi memiliki sumber daya yang lain yang tidak kalah pentingnya yaitu sumber daya manusia. Sebagai upaya perusahaan untuk dapat mempertahankan daya saingnya, maka harus memperhatikan dua faktor penting yaitu faktor personil (SDM) dan teknologi. Kegagalan mengelola potensi sumber daya manusia dapat menimbulkan gangguan dalam pencapaian tujuan dan arah organisasi, baik dalam kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri.

Kompetisi bisnis yang kian meningkat menuntut perusahaan untuk cepat tanggap dalam mengatasi masalah yang ada, khususnya secara internal yakni pengelolaan SDM, yang merupakan faktor sumber daya yang utama. Berhasil atau tidaknya perusahaan sangat ditentukan pada efektifitas dan efisiensi pengelolaan para karyawan.

Dengan melihat kenyataan ini berharap dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus mampu menganalisis kualitas manajemen SDM, agar dapat meningkatkan kinerja perusahaannya yang dapat dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini akan membahas faktor-faktor dari manajemen SDM yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Kondisi umum saat ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana) belum optimal karena masih lemah dalam beberapa hal, antara lain: manajemen waktu kerja yang tidak efisien, dan teknologi serta kualitas SDM yang belum memadai.

Penulis memilih PT. Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana) sebagai objek penelitian karena adanya manajemen waktu kerja yang berbeda dengan

industri sejenis yaitu pembagian group kerja karyawan shift hanya sebanyak 3 (tiga) group sehingga waktu istirahat karyawan tidak efektif karena hanya beberapa jam saja pada saat peralihan jadwal shift setiap minggunya walaupun ada system perhitungan lembur otomatis..Berawal dari permasalahan ini, peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh Sistem Kerja Shift (3 Group) Terhadap Motivasi, Kompensasi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Prima Alam Gemilang di Bombana Sulawesi Tenggara”**.

Penelitian manajemen SDM yang dilakukan pada PT. Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana), ditujukan untuk memberikan rekomendasi, agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan, serta turut memberikan masukan dan menentukan kebijakan di bidang SDM.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Apakah sistem kerja shift (3 group) berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT. Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana) ?
2. Apakah sistem kerja shift (3 group) berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kompensasi karyawan pada PT. Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana) ?
3. Apakah sistem kerja shift (3 group) berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana) ?
4. Apakah motivasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana) ?



5. Apakah kompensasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana) ?
6. Apakah sistem kerja shift (3 group) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan pada PT. Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana) ?
7. Apakah sistem kerja shift (3 group) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi karyawan pada PT. Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana) ?

### **1.3. Tujuan Penelitian :**

1. Untuk menganalisis pengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap motivasi dari implementasi sistem kerja shift (3 group) pada PT.Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana).
2. Untuk menganalisis pengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kompensasi dari implementasi sistem kerja shift (3 group) pada PT.Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana).
3. Untuk menganalisis pengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dari implementasi sistem kerja shift (3 group) pada PT.Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana).
4. Untuk menganalisis pengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dari motivasi karyawan pada PT.Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana).
5. Untuk menganalisis pengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dari kompensasi karyawan pada PT.Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana).

6. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dari implementasi sistem kerja shift (3 group) pada PT.Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana).
7. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi dari implementasi sistem kerja shift (3 group) pada PT.Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana).

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

1. Manfaat teoritis dimana Penelitian ini dapat memberikan wawasan keilmuawan khusus di bidang pengelolaan SDM dan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan juga memberikan arah dan masukan kepada penelitian selanjutnya, khususnya dengan topik penelitian yang sama.
2. Manfaat Praktis dimana Penelitian ini dapat memberikan masukan kepada PT. Prima Alam Gemilang (Pabrik Gula Bombana) di Kecamatan Lantari Jaya, Kabupaten Bombana, Provinsi Sulawesi Tenggara dalam hal melakukan pengelolaan SDM dan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan dan menerapkan pengelolaan SDM yang baik khususnya pengelolaan SDM yang tepat sasaran juga meningkatkan kinerja karyawan sehingga menghasilkan kualitas produk sesuai SNI. Selain itu juga dapat digunakan sebagai referensi dan pengetahuan untuk penelitian selanjutnya dengan judul yang berbeda.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia- bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:

1. Menurut Melayu SP. Hasibuan.

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Menurut Henry Simamora

MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

3. Menurut Achmad S. Rucky

MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisisi, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber

daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

#### 4. Menurut Mutiara S. Panggabean

MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

#### 5. Menurut Mutiara S. Panggabean

MSDM adalah kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

Dengan definisi di atas yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukkan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Jadi, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, namun juga menyangkut karyawan (SDM) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor

produksi lainnya, merupakan masukan (input) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (output).

Dalam setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul masalah-masalah. Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul ada beberapa pendekatan sesuai dengan periodenya. Maksudnya pendekatan yang lebih akhir menunjukkan lebih baru ditinjau dari segi waktunya. Namun sampai sekarang pun masih ada pimpinan perusahaan yang menggunakan pendekatan lama dalam mengatasi permasalahan. Di bawah ini dikemukakan tiga pendekatan: Pendekatan Mekanis, Pendekatan Paternalisme, dan, Pendekatan Sistem Sosial.

#### 1. Pendekatan Mekanis (klasik)

Perkembangan di bidang Industri dengan penggunaan mesin-mesin dan alat-alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka di usahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa di manfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja. Pendekatan ini cukup dominan di negara-negara industri barat sampai dengan tahun 1920 –an.

#### 2. Pendekatan Paternalisme (Paternalistik)

Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerja, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen atau pimpinan perusahaan mengimbangkan dengan

kebaikan untuk para pekerja. Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930-an.

### 3. Pendekatan Sistem Sosial (Human Relation)

Manajemen Sumber Daya Manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekomplekan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor – faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

Tahapan pemanfaatan SDM ini sangat memegang peranan penting, dan merupakan tugas utama dari seorang pimpinan. Suatu hal yang penting disini adalah memanfaatkan SDM atau pekerja secara efisien, atau pemanfaatan SDM secara optimal, artinya pekerja dimanfaatkan sebesar-besarnya namun dengan tetap memperhatikan dan mempertimbangkan batas-batas kemungkinan pemanfaatan yang wajar. Orang tidak merasa diperas karena secara wajar pula orang tersebut menikmati kemanfaatannya.

Prinsip pemanfaatan SDM yang terbaik adalah prinsip satisfaction yaitu tingkat kepuasan yang dirasakan sendiri oleh pekerja yang menjadi pendorong untuk berprestasi lebih tinggi, sehingga makin bermanfaat bagi organisasi dan pihak-pihak lain. Pemanfaatan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara dimulai dari tahap pengadaan, dengan prinsip the right man on the right job.

Pemeliharaan atau maintenance merupakan tanggung jawab setiap

pimpinan. Pemeliharaan SDM yang disertai dengan ganjaran (reward system) akan berpengaruh terhadap jalannya organisasi. Tujuan utama dari pemeliharaan adalah untuk membuat orang yang ada dalam organisasi betah dan bertahan, serta dapat berperan secara optimal. Sumber daya manusia yang tidak terpelihara dan merasa tidak memperoleh ganjaran atau imbalan yang wajar, dapat mendorong pekerja tersebut keluar dari organisasi atau bekerja tidak optimal.

Pemeliharaan SDM pada dasarnya untuk memperhatikan dan mempertimbangkan secara seksama hakikat manusianya. Manusia memiliki persamaan disamping perbedaan, manusia mempunyai kepribadian, mempunyai rasa, karya, karsa dan cipta. Manusia mempunyai kepentingan, kebutuhan, keinginan, kehendak dan kemampuan, dan manusia juga mempunyai harga diri. Hal-hal tersebut di atas harus menjadi perhatian pimpinan dalam manajemen SDM. Pemeliharaan SDM perlu diimbangi dengan sistem ganjaran (reward system), baik yang berupa finansial, seperti gaji, tunjangan, maupun yang bersifat material seperti; fasilitas kendaraan, perubahan, pengobatan, dll dan juga berupa immaterial seperti: kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Pemeliharaan dengan sistem ganjaran ini diharapkan dapat membawa pengaruh terhadap tingkat prestasi dan produktitas kerja.

## 2.1. **Shift Kerja**

### 2.1.1. Pengertian Jam Kerja *Shift*

Jam Kerja *Shift* digunakan sebagai salah satu cara yang paling sering digunakan untuk memenuhi keinginan akan tren yang semakin meningkat terhadap permintaan barang-barang yang di produksi. Sistem ini dipandang dapat meningkatkan produktivitas setiap perusahaan yang mengaplikasikannya.

Shift kerja mempunyai berbagai defenisi tetapi biasanya Shift kerja disamakan dengan pekerjaan yang dibentuk di luar jam kerja biasa (08.00-17.00).

Ciri khas tersebut adalah kontinuitas, pergantian dan jadwal kerja khusus. Secara umum, shift kerja adalah semua bentuk pengaturan jam kerja, sebagai pengganti atau tambahan kerja siang hari sebagaimana yang normal dilakukan. Namun demikian adapula definisi yang lebih operasional dengan menyebutkan jenis Shift kerja tersebut. Shift kerja disebutkan sebagai pekerjaan yang secara permanen atau sering pada jam kerja yang tidak teratur (Kuswadi, 1997).

Stevens (2011:155) mendefinisikan *shift* kerja sebagai waktu kerja organisasi dengan tim yang berbeda secara berurutan mencakup lebih dari 8 jam kerja perhari biasa, menjadi 24 jam. Beberapa orang bekerja *shift* dengan rotasi sementara, sementara yang lain dijadwalkan secara teratur yaitu *shift* pagi, sore dan malam. Berdasarkan artikel yang dikeluarkan oleh Occupational Health Clinics for Ontario Worker Inc, Toronto tentang *Shift Work: Health effects & solution* (2005:1), mengemukakan bahwa pekerjaan yang dijadwalkan diluar jam “normal” (yaitu jam 08.00-16.00) disebut dengan *shift* kerja. Jam Kerja *Shift* memungkinkan untuk jenis pelayanan secara terus-menerus dan produksi 24 jam per hari untuk memaksimalkan efisiensi dan produktivitas.

Beberapa definisi menurut para ahli diatas, maka yang dimaksud sistem *shift* kerja adalah sebuah sistem kerja yang dibagi menjadi 3 waktu kerja yaitu kerja pagi, sore dan malam guna memaksimalkan efisiensi dan produktivitas perusahaan selama 24 jam.

### **2.1.2. Manajemen Jam Kerja *Shift***

Menurut Tayari dan Smith (1997:201) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk manajemen *Shift* kerja adalah sebagai berikut :

1. Jika memungkinkan lamanya kerja *Shift* malam dikurangi tanpa mengurangi kompensasi dan benefit lainnya.
2. Jumlah karyawan *Shift* malam yang diperlukan seharusnya ditambah



untuk mengurangi jumlah hari kerja pekerja *Shift* malam.

3. Lamanya kerja *Shift* tidak melebihi 8 jam.
4. Tiap *Shift* sore seharusnya diikuti dengan paling sedikit 24 jam libur dan tiap *Shift* malam dengan paling sedikit 2 hari libur, sehingga pekerja dapat mengatur kebiasaan tidur mereka.
5. Memungkinkan adanya interaksi statis dengan teman kerja.
6. Musik yang tidak monoton selama bekerja *Shift* malam sangat berguna.

### 2.1.3. Sistem Jam Kerja *Shift*

Sistem kerja shift dapat saja berbeda antar instansi atau perusahaan, walaupun biasanya tetap menggunakan tiga Shift setiap hari dengan delapan jam kerja setiap Shift. Menurut Stanton (1999) dikenal dua macam sistem Shift kerja yang terdiri dari:

1. Shift Permanen Tenaga kerja bekerja pada Shift yang tetap setiap harinya. Tenaga kerja yang bekerja pada Shift malam yang tetap adalah orang-orang yang bersedia bekerja pada malam hari dan tidur pada siang hari.
2. Sistem Rotasi Tenaga kerja bekerja tidak terus-menerus di tempatkan pada Shift yang tetap. Shift rotasi adalah Shift rotasi yang dapat dilakukan dengan rotasi lambat dan rotasi cepat. Rotasi lambat, pergantian shift dilakukan 1 bulan. Untuk rotasi shift cepat dilakukan kurang dari 1 minggu.

Menurut Christopher Wild sebagai kepala dari *The International Agency for Research on Cancer* (IARC) (2010:573) mengatakan dalam jurnal yang dipublikasikannya tentang *shift* kerja bahwa statistik *shift* kerja berbeda antara negara satu dengan negara lainnya. Shift kerja dibagi menjadi 3 jenis, yaitu :

1. *Permanent*

Dimana orang bekerja secara teratur pada satu *shift* saja yaitu pagi/sore/malam hari, atau dirotasi (2 atau 3 orang bergantian pada *shift* berbeda).

2. *Continuous & Discontinuous*

*Continuous* biasanya bekerja dalam waktu seminggu penuh sedangkan *discontinuous* yaitu libur pada akhir pekan atau pada hari minggu saja.

3. *With or Without Night Work.*

*Shift* kerja dapat dilakukan pada setiap atau hanya statis malam saja, dan jumlah kerja malam per minggu atau bulan atau tahun bisa bervariasi.

#### 2.1.4. **Indikator Jam Kerja *Shift***

Menurut Kroll (2010:75) *shift* kerja terdiri dari dua indikator, antara lain:

1. Pembagian waktu *shift* yaitu perputaran jam kerja yang dilakukan perusahaan secara cepat maupun lambat dengan jangka waktu dua hari hingga satu bulan.
2. Pergantian *shift* kerja yaitu pergantian jam kerja yang diinginkan karyawan dengan mengubah jadwal kerja yang sudah ditentukan perusahaan.

#### 2.1.5. **Pengaruh Jam Kerja *Shift***

Jam kerja *shift* memberikan pengaruh terhadap kinerja, statis fisiologis dan statistic karyawan. Penurunan kinerja selama *shift* malam dapat diakibatkan oleh statis fisiologis dan factor psikososial. Menurunnya kinerja kerja dapat mengakibatkan kemampuan mental menurun yang berpengaruh terhadap sikap maupun perilaku kewaspadaan pekerjaan seperti kualitas pemantauan dan kendali, serta penurunan statistic. Kerja *shift* dapat menyebabkan gangguan gastrointensial, gangguan ini cenderung terjadi pada usia 40 sampai 50 tahun. Kerja *shift* juga dapat menjadi masalah terhadap keseimbangan kadar gula

darah bagi penderita diabetes.

Secara Fisiologis dapat dilihat dari kemampuan kerja fisik yang menurun dan terganggunya kualitas tidur serta nafsu makan yang menurun. Cristoper Wild dalam *Occupational Health Clinics for Ontario Worker Inc. (2005:1)* mengemukakan bahwa tubuh manusia memiliki waktu ataupun jam “biologis” yang mengatur fungsi internal yang kompleks sepanjang hari dalam waktu 24 jam.

Sejumlah fungsi fisiologis menunjukkan perubahan ritme (disebut juga dengan *Circadian Rhythms*) dalam waktu 24 jam. Sebagai contoh, dalam waktu sepanjang periode 24 jam detak jantung dan suhu tubuh akan berubah dan biasanya berada pada posisi terendah sekitar pukul 04.00 pagi dan puncaknya berada pada siang hari. Suhu tubuh meningkat pada siang hari dan menurun pada malam hari.

## 2.2. **Motivasi**

### 2.2.1. Pengertian Motivasi

Banyak istilah yang dikenalkan untuk menyebut motivasi atau motiv, antara lain kebutuhan, desakan, keinginan, dan dorongan. Dan dalam hal ini akan digunakan istilah motivasi, yang diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Menurut Manulang M dalam bukunya *Manajemen Personalia (2000:166)* mengutip pendapat The Liang Gie Memberikan perumusan akan motivating atau pendorong kegiatan sebagai berikut : “Pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer dalam memberikan inspirasi semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan“. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-

orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki dari orang-orang tersebut. Selanjutnya menurut Siswanto Sastrohadiwiryono dalam bukunya manajemen tenaga kerja Indonesia (2001:267) motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Lebih jelasnya tentang motivasi dapat dikemukakan pengertian menurut Susilo Martoyo, dalam bukunya manajemen sumberdaya manusia (2002:138) menyatakan bahwa motivasi berarti pemberian suatu motif dalam menggerakkan seseorang atau yang dapat menimbulkan dorongan atau keadaan. Jadi dapat pula dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak secara sederhana.

Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan / kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa : "manusia (seseorang) hanya melakukan kegiatan yang menyenangkan untuk dilakukan."

Prinsip itu tidak menutup kondisi bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya. Dalam kenyataannya kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan efisien. Hal ini berarti juga yang menjadi prinsip utama dari segi psikologis, bagi manajemen dimukabumi adalah menciptakan kondisi yang mampu mendorong setiap pekerja agar melaksanakan tugas-tugasnya dengan rasa senang dan puas. Dengan kata lain manajemen sebagai proses mendayagunakan orang lain untuk mencapai suatu tujuan, hanya akan berlangsung efektif dan efisien, jika para

pekerja mampu memotivasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggungjawabnya

### 2.2.2. Bentuk Motivasi

Menurut Handari Nawawi dalam bukunya manajemen sumberdaya manusia (2003:359) membedakan dua bentuk motivasi kerja, kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut :

#### 2.2.2.1. Motivasi intrinsik.

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat akan pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif dimasa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan dirinya secara maksimal.

#### 2.2.2.2. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berpengalaman dalam bekerja

Di lingkungan suatu organisasi/ perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik. Kondisi itu terutama di sebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri pekerja, sementara kondisi kerja disekitar lebih banyak mengiringinya daripada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.

Dalam kondisi seperti tersebut di atas maka diperlukan usaha-usaha mengintegrasikan teori-teori motivasi, untuk dipergunakan secara operasional di lingkungan organisasi/ perusahaan. Bagi para manajer yang penting adalah memberikan makna semua teori, agar dapat di pergunakan secara operasional/ praktis dalam memotivasi para bawahannya.

Selanjutnya Handari Nawawi dalam bukunya manajemen sumberdaya manusia (2003:373) ditegaskan kembali bahwa dalam memotivasi para pekerja yang banyak dipersoalkan adalah mengenai kompensasi tidak langsung, khususnya dalam bentuk insentif.

Yang dimaksud Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu oleh karena itu insentif sebagai bagiandari keuntungan terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Misalnya dalam bentuk pemberian bonus. Disini penulis akan membahas insentif khususnya mengenai bonus.

Menurut Sondang P. Siagian (2006:269), dalam bukunya Manajemen sumberdaya manusia mengemukakan bahwa bonus adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

Bonus tidak hanya membantu perusahaan mengendalikan biaya, namun juga mengangkat kepuasan kerja karyawan. Perusahaan yang memberikan gaji kepada seorang karyawan membuat perubahan manajemen yang meningkatkan bayarannya sekarang, dimasa depan, dan pada saat pension. Namun hal ini jauh lebih mahal dari pada pembayaran bonus sekali waktu. Program bonus lebih mudah dipertahankan karena tidak memerlukan banyak dokumentasi dan fleksibel.

Pemberian tambahan upah atau bonus diberikan pada karyawan dengan

menghubungkan dengan prestasi kerja yang dicapai, kemudian pemberian bonus tersebut dimaksudkan agar karyawan dapat meningkatkan produktivitasnya disamping itu juga bertujuan mempertahankan para karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam organisasi atau perusahaan.

### 2.2.3. Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Heidjirachman dan suad husnan dalam bukunya manajemen personalia (2002:204) bahwa pada garis besarnya motivasi yang diberikan biasa dibagi menjadi dua :

2.2.3.1. Motivasi positif adalah untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “ hadiah”

Ada beberapa cara untuk menggunakan motivasi positif :

a. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik

b. Informasi

Kebanyakan orang ingin mengetahui latar belakang atau alasan suatu tindakan.

c. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu.

Cara ini mungkin bukanlah suatu alat yang mudah dipelajari, tapi merupakan pembawaan dasar dari manusia. Pemberian perhatian yang tulus, sukar dilakukan oleh seorang secara “asal” saja, sebab dapat dirasakan tulus atautkah tidak.

d. Persaingan

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur.

e. Partisipasi

Partisipasi yang digunakan sebagai salah satu bentuk motivasi positif bisa dikenal sebagai “Democraton Management ” atau konsultatif “consultative supervision “

f. Kebanggaan

Penggunaan kebanggaan sebagai alat motivasi atau “overlap“ dengan persaingan dan pemberian penghargaan.

g. Uang.

Uang jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan.

2.2.3.2. Motivasi Negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang diinginkan, tetapi tehnik dasar yang digunakan adalah lewat ketakutan-ketakutan. Model motivasi ini pada hakikatnya memnggunakan unsur “ Ancaman” untuk memaksa seseorang untuk melakukan sesuatu, sebab jika tidak ia akan kehilangan pengakuan, uang, atau jabatan

2.2.4. Teori Motivasi

Menurut Handari Nawawi dalam bukunya manajemen sumberdaya manusia (2003:351-360) motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa : “manusia (seseorang) hanya melakukan suatu kegiatan, yang menyenangkannya untuk dilakukan.” Prinsip itu tidak menutup kondisi bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya. Dalam kenyataanya kegiatan yang



didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan efisien.

Berdasarkan prinsip utama tersebut telah dikembangkan 6 teori motivasi dari sudut psikologi, yang dapat di implementasikan dalam manajemen SDM dilingkungan suatu organisasi/ perusahaan. Keenam teori itu adalah :

#### 2.2.4.1. Teori Kebutuhan dari Maslow

Dalam teori ini kebutuhan diartikan sebagai kekuatan/tenaga (energi) yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang sudah terpenuhi/ terpuaskan tidak berfungsi atau kehilangan kekuatan dalam memotivasi suatu kegiatan, sampai saat timbul sebagai kebutuhan baru, yang mungkin saja sama dengan sebelumnya

Maslow dalam teorinya mengetengahkan tingkatan kebutuhan yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang melakukan suatu kegiatan. Dengan kata lain kebutuhan selalu bersifat bertingkat, yang secara berurutan berbeda kekuatannya termasuk juga yang disebut bekerja. Urutan tersebut dari yang terkuat sampai yang terlemah dalam memotivasi terdiri dari : Kebutuhan fisik, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan social, Kebutuhan Status / Kekuasaan dan Kebutuhan Aktualisasi Diri

#### 2.2.4.2. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua statis yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua statis tersebut adalah

- a. Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (motivator). Faktor ini antara lain adalah statis prestasi (achievement), statis pengakuan/ penghargaan, statis tanggung jawab, statis memperoleh kemajuan

dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan statis pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.

- b. Kebutuhan statistic lingkungan kerja (hygiene Factors). Faktor ini dapat berbentuk upah atau gaji, hubungan antara pekerja, statistic tekhnis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan dan proses administrasi di perusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan yang lebih rendah dalam teori Maslow

#### 2.2.4.3. Teori Prestasi (achievement ) dari McClelland

Teori ini mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai ,termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam hubungannya dengan teori Maslow,berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorangpekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai keterampilan/keahlian yang memungkinkan Seorang pekerja mencapai suatu prestasi.

#### 2.2.4.4. Teori Penguatan (Reinforcement)

Teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut “hukum ganjaran (law of effect)” hukum itu menyatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi. Misalnya setiap memperoleh nilai baik dalam belajar mendapat pujian atau hadiah, maka cenderung untuk dipertahankan dengan mengulangi proses belajar yang pernahdilakukan. Demikian pula sebaliknya suatu tingkah laku yang tidak mendapat

ganjaran, tidak akan mengalami penguatan karena cenderung tidak diulangi, bahkan dihindari.

#### 2.2.4.5. Teori Harapan (Expectancy)

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan “terdapat hubungan yang statistic pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperolehnya sebagai harapan.” Dengan demikian berarti juga harapan merupakan energi yang erat untuk melakukan suatu kegiatan, yang karena terarah untuk mencapai sesuatu yang diinginkan disebut “usaha”. Usaha di lingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang disebut bekerja pada dasarnya didorong oleh harapan tertentu.

Usaha yang dapat dilakukan pekerja sebagai individu dipengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang dimilikinya, yang diwujudkan berupa keterampilan atau keahlian dalam bekerja. Berdasarkan jenis dan kualitas keterampilan/keahlian dalam bekerja akan diperoleh hasil, yang jika sesuai dengan harapan akan dirasakan sebagai ganjaran yang memberikan rasa kepuasan.

#### 2.2.4.6. Teori Tujuan Sebagai Motivasi

Dalam bekerja bertujuan untuk membentuk harapan. Dalam kenyataannya harapan bersifat subjektif dan berbeda-beda antara setiap individu, meskipun bekerja pada unit kerja atau perusahaan yang sama. Tujuan bersumber dari rencana strategic dan rencana operasional organisasi/perusahaan, yang tidak dipengaruhi individu dan tidak mudah berubah-ubah. Oleh karena itu tujuan bersifat objektif

### 2.3. **Kompensasi**

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan

kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Menurut Handoko dalam Septawan (2014:5) adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka.

Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter. Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang. Misalnya gaji dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan.

“Menurut Flippo (*Principle of Personal Management*) kompensasi adalah harga untuk jasa yang diterima atau diberikan oleh orang lain bagi kepentingan seseorang atau badan hukum.”

#### 1. Pentingnya Kompensasi

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Besarnya kompensasi (balas jasa) telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya penerimaan kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya dalam hal memenuhi kebutuhan hidupnya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Jika statusnya, dan pemenuhan kebutuhan menjadi semakin banyak, yang pada gilirannya kepuasan kerja akan semakin baik. Di sinilah sebenarnya letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

## 2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi bertujuan sebagai berikut:

- a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain, kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodic, berarti adanya jaminan " *economic security*" bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggungannya.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.
- c. Memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin berani suatu perusahaan atau organisasi memberikan kompensasi yang tinggi semakin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.
- d. Menciptakan keseimbangan dan keadilan. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara "*input*"(syarat-syarat) dan "*output*".

Menurut Sastrohadiwiryo dalam Septawan (2014:5) adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja. Karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### A. Jenis-jenis Kompensasi

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung, tak langsung dan non finansial.

1. Kompensasi finansial secara langsung berupa; bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham).
2. Kompensasi finansial tidak langsung berupa ; program-program proteksi (asuransi jiwa, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir.
3. Kompensasi non financial, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

Adapun statistic yang secara keseluruhan digunakan untuk mengukur kompensasi adalah sebagai berikut

a. Gaji

Menurut Hasibuan dalam Septawan (2014:7), gaji merupakan balas jasa yang dibayar secara statistic kepada karyawan serta mempunyai jaminan yang pasti, dengan kata lain akan tetap dibayarkan walaupun karyawan tersebut tidak masuk kerja. Jadi gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang dibayar secara periodik kepada karyawan atas kontribusinya dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Upah lembur

Lembur atau sering disebut dengan *overtime* merupakan istilah yang dipakai untuk bekerja melebihi waktu kerja yang telah ditentukan oleh undang-undang atau peraturan pemerintah dinegara bersangkutan. Kerja lembur merupakan pekerjaan yang dilakukan diluar hari kerja resmi. Lembur atau *overtime* perlu direncanakan dengan baik sehingga tidak merugikan perusahaan, hal ini dikarenakan biaya lembur pasti lebih tinggi dari biaya waktu kerja biasanya. Upah kerja lembur adalah upah yang dibayarkan atas pekerjaan yang dilaksanakan pada waktu kerja lembur. Oleh karena itu, pengetahuan tentang cara menghitung lembur menjadi sangat penting untuk membantu manajemen dalam merencanakan jadwal dan kapasitas produksi yang sesuai dengan anggaran operasional produksi dan untuk menghindari hal-hal yang dapat merugikan perusahaan dan karyawan.

c. Insentif

Menurut Kadarisman (2012 : 184) menyatakan insentif merupakan bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

**B. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

1. Faktor *Intern* Organisasi

Faktor *intern* organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah:

a. Dana Organisasi

Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai. Maka makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi / perusahaan.

Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

b. Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi statis kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

2. Faktor Pribadi Karyawan

a. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan statis yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan pegawai pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktivitas kerja.

b. Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya.

c. Pendidikan dan Pengalaman

Selain posisi dan jabatan, statistik dan pengalaman kerja juga merupakan statistik yang mempengaruhi besarnya kompensasi.



Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan statistik ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu pegawai untuk meningkatkan pengetahuannya.

d. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan *administratif*. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggungjawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, kebanyakan organisasi /perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2-3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

3. Faktor *Ekstern*

a. Penawaran dan Permintaan kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi

yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya statis calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

*b.* Biaya hidup

Besarnya kompensasi terutama upah / gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau diatas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

*c.* Kebijakan Pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja / hari, untuk pria dan statis, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

*d.* Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

Adapun faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Septawan (2014:9) yaitu :

1. Produktivitas kerja

Organisasi apapun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material keuntungan non-material. Oleh sebab itu organisasi harus mempertimbangkan produktivitas kerja karyawannya dalam kontribusi terhadap keuntungan organisasi tersebut dan tidak membayar atau memberikan kompensasi melebihi kontribusi pegawai kepada organisasi melalui produktivitas mereka.

2. Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan organisasi itu untuk membayar. Organisasi apapun tidak akan membayar pegawai sebagai kompensasi melebihi kemampuannya.

3. Kesiediaan untuk membayar

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya, banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi belum tentu mereka memberikan kompensasi yang memadai bagi pegawai.

4. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

Jumlah tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat di pasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah dari pada pegawai yang memiliki kemampuan melebihi tenaga kerja dipasaran kerja.

5. Organisasi karyawan

Adanya organisasi-organisasi pegawai akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi karyawan ini biasanya

memperjuangkan para anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang seimbang. Apabila ada perusahaan yang memberikan kompensasi yang. Semakin baiknya sistem pemerintahan, maka semakin baik juga sistem.

6. Perundang-undangan, termasuk di bidang perburuhan (karyawan).

Berbagai peraturan dan undang-undang yang jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap perusahaan, baik pemerintah maupun swasta.

**C. Tahapan Pemberian Kompensasi**

Menurut Siagian dalam Septawan (2014: 9) yaitu dalam usaha mengembangkan suatu system imbalan para spesialis dibidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal yaitu :

1. Melakukan analisis pekerjaan

Perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.

2. Melakukan penilaian pekerjaan

Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan "nilai" untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian "point" untuk setiap pekerjaan.

3. Melakukan survei berbagai sistem imbalan

Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus keternagakerjaan, kamar dagang dan pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.

4. Menentukan "harga" setiap pekerjaan

Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai

pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku dipasaran kerja.

5. Kompensasi finansial secara langsung berupa; bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham).

#### 2.4. **Kinerja Karyawan**

Pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya. Sebenarnya karyawan bisa saja mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kinerja juga harus diukur melalui penilaian formal dan terstruktur (terukur). Namun, apabila penilaian kinerja tersebut mengacu pada pengukuran formal yang berkelanjutan, maka penilaian justru lebih lengkap dan detail karena sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, standar kerja, perilaku dan hasil kerja bahkan termasuk tingkat absensi karyawan dapat dinilai.

Pada awalnya, penggunaan penilaian kinerja telah dikenal dan mulai dikembangkan sejak 40 tahun terakhir ini. Secara formal, praktik penilaian kinerja telah ada sejak berabad-abad yang lalu. Pada awal abad ke-3 masehi ahli filsafat dari Cina yang bernama Shin Yu, mengkritik dan menilai yang disampaikan kepada

Dinasti Wei, mengatakan bahwa penilaian kerajaan dari nine grades jarang menilai orang (anggota kerajaan) berdasarkan dari jasanya, tetapi selalu menilai berdasarkan rasa suka dan tidak suka kepada raja saja.

Oleh karenanya, sampai sekarang penilaian kinerja bagi yang dinilai atau karyawan selalu beropini pro dan kontra untuk yang mendapatkan penilaian buruk atau tidak baik. Pada awal tahun 1950 an, penilaian kinerja praktis secara perlahan hanya dapat diterapkan dan diterima pada sejumlah organisasi. Sebelumnya, penilaian kinerja hanya digunakan sebagai basis dan acuan pembuatan keputusan bidang administrasi saja semata-mata seperti, promosi, kenaikan gaji, hukuman (punishment). Kemudian, makin lama terus berkembang, mulai awal tahun 1960-an sampai dengan 1970-an, penilaian kinerja sudah mulai banyak diterima dan digunakan sebagai pengembangan sumber daya manusia di banyak organisasi dan perusahaan modern.

#### **2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja karyawan berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (kinerja atau prestasi nyata) yang berkaitan dengan segala aktivitas dalam suatu organisasi kerja. Pengertian kinerja karyawan oleh Mangkunegara (2000:67) adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas, efisiensi dan efektif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dessler (2005:73) kinerja karyawan adalah keseluruhan pelaksanaan aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai tujuan tertentu atau mengandung suatu maksud tertentu, terutama yang berhubungan dengan kelangsungan hidupnya. Kinerja karyawan adalah penilaian terhadap hasil kerja karyawan dengan jalan membandingkannya hasil kerja dengan standar kerja yang diharapkan yang meliputi kualitas, kuantitas, waktu (efisien) dan tingkat manfaat (efektif) menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai karyawan.

#### 2.4.2. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2006:87) : Penilaian kinerja karyawan adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

#### 2.4.3. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

1. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya

#### 6. Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### 2.4.4. **Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Nitisemito (2001:109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan dan promosi
4. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
5. Hubungan dengan rekan kerja
6. Hubungan dengan pemimpin

### 2.4.5. **Pengaruh Kinerja Karyawan**

Menurut Umam (2010:101), beberapa pengaruh dari adanya kinerja, adalah sebagai berikut.



### 1. Pencapaian Target

Saat setiap karyawan dan pimpinan bertindak efektif dengan energi positif, untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan arahan dari target; maka saat itu, energi positif setiap orang akan berkolaborasi dan berkontribusi untuk menghasilkan karya dan kinerja terbaik.

### 2. Loyalitas Karyawan

Loyalitas memiliki beberapa unsur antara lain: adanya sikap kesetiaan, kesadaran melaksanakan, tanggung jawab, serta berusaha menjaga nama baik perusahaan. Semakin baik kinerja karyawan, semakin tinggi tingkat loyalitasnya.

### 3. Pelatihan dan Pengembangan.

Semakin baik kinerja karyawan, semakin mudah dalam pelatihan dan pengembangan. Semakin buruk kinerja karyawan tersebut, semakin tinggi kebutuhan karyawan tersebut untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan.

### 4. Promosi

Kinerja dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk memberikan promosi kepada karyawan.

### 5. Motivasi

Mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja.

## Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti sebagai bahan referensi penelitian adalah sebagai berikut :

1. Penelitian pertama dengan judul "A Study of The Impact on Employees Working Third Shift Jobs, by Dr. Swati Bankar and Ananya Upadhyay 2020, berdasarkan hasil penelitan bahwa : There has been a wave of emerging hiring systems which present employees with an opportunity to opt for their work timings. Flexitiming, night shifts, and work from home have become popular alternatives to the conventional work timing. This research takes into consideration night shifts and the life of employees working the jobs. The research is conducted on the employees at One Point System, a US IT staffing firm based in the United States. The objective was to establish whether working night shift had any impact on the employee metrics. Multiple studies conducted on similar topics suggest that there are negative implications on employeesworking on unconventional shifts. Through meticulous data collection and in- depth analysis of the findings, the study can conclude that the sample under consideration for the study do face adverse impact on account of their shift timings. There is a possibility that continued and prolonged exposure to such work timings will continue to have detrimental effects on the physiological, motivational and psychological factors of the employees. At some point it becomes imperative for the management to intervene to either postpone or limit such impacts. It can also be concluded that hiring male and unmarried employees could be a conscious decision on the part of the employer. The demographics have a huge role to play in this study and its results

2. Penelitian kedua dengan judul “The Effect of Compensation on Employee Motivation : A Case Study of Chloride Exide” oleh Patrick K Mwangi 2014, berdasarkan hasil penelitian bahwa : The fact that a good number of the respondents were not sure of the compensation plan in place and minimum government requirements and that they disagreed that the plan achieved internal and external equity could only mean that, the plan was either not communicated to them adequately or it was not strongly upheld. On job well definition there was a good response of agreeing which implies that this was well communicated to employees and employees understood what was expected of them. Compensation for use of skills received nearly two thirds agreeing response while a third disagreed, this could mean that the organization uses a mixture of skills and job based pay or it could mean that some individuals are not placed in the jobs that match their skills. A two thirds majority confirmation that compensation decision were made centrally indicates majority of decisions were made centrally. The fact that many respondents were not sure or disagreed about salary survey being conducted to determine salaries could mean that the system was not used and so they were not familiar with it. In conclusion a very high agreeing response on regular pay was review and variation within the organization implies that employees were well aware this and that it was actually happening. The mixed response of respondent feeling either motivated or otherwise by increase in basic could only mean that basic pay does not fully motivate. The almost equal response of those agreeing and those disagreeing to basic pay being well balanced with the work done means that there was no good relationship between work done and compensation received or not enough communication was done to help employee understand how their work contributed to pay received.

A very high responses of not being sure that there was a good balance on basic pay between fellow employees, could mean that there was a high imbalance in salary levels or that the salary levels for each group or level of employees was not well communicated. The overwhelmingly high response on pay for performance implies that there was a good communication of targets and individual achievements. It also meant that individual people were well aware of the system. Since a high percentage of the respondents felt motivated for being in a team and for achieving team targets, then this meant that team work was highly encouraged and that it gave the desired results. The negative correlation between current basic pay and motivation could mean that staffs were not motivated. The strong response on the entitlement of benefits shows that employees were quite aware of the benefits. It also meant communication about the benefits was better. Although there was a high response on the value that the respondents put on the benefits, a good percentage of them felt otherwise, this could mean that the benefits were not sold well to them or the combination of the various benefits did not work for them. On there being a system of recognition and such a system recognizing the respondents the high response again points out that to a high awareness on the employee's side and a better communication in the organization.

3. Penelitian ketiga dengan judul "Pengaruh kebijaksanaan kompensasi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PTP Nusantara XIV Pabrik Gula Takalar" oleh Khaeril Azis 2019, berdasarkan hasil penelitian bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dimana hal itu dapat dijabarkan melalui indikator kompensasi yang terdiri : gaji (X1.1), bonus (X1.2), tunjangan (X1.3), asuransi tenaga kerja (X1.4), pertolongan social (X1.5), dan cuti (X1.6) yang secara rata-rata persepsi

responden memberikan penilaian 4,17 (bagus/penting), dan indikator kinerja yang terdiri dari : kemampuan (Y1.1), disiplin (Y1.2), motivasi (Y1.3) dan komitmen (Y1.4). Dan persoalan atau variable kompensasi tidak akan mempunyai nilai atau kontribusi yang baik terhadap kinerja kalau hanya diartikan sebagai gaji saja (atau hanya satu indikator) atau paling sedikitnya harus didukung 4 indikator.

4. Penelitian keempat dengan judul “Pengaruh Shift Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pramuniaga di PT Circleka Indonesia Utama Cabang Yogyakarta” oleh Pramonos Satrio 2015, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Shift kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pramuniaga, yang ditunjukkan dari hasil regresi  $\beta = -0,410$  dan nilai signifikansi 0,000; dimana signifikansi lebih kecil dari 0,001 ( $0,000 < 0,001$ ), dan ( $\Delta$ ) 0,244; (2) Stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pramuniaga, yang ditunjukkan dari hasil regresi  $\beta = -0,227$ , dan nilai signifikansi 0,003; dimana signifikansi lebih kecil dari 0,01 ( $0,000 < 0,01$ ), dan ( $\Delta$ ) 0,061; (3) Shift kerja dan stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pramuniaga, yang ditunjukkan dari hasil uji regresi bahwa shift kerja  $\beta = -0,361$  (\* $p < 0.001$ ;  $p = 0,000$ ) dan stres kerja  $\beta = -0,167$  (\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,016$ ). Kontribusi shift kerja dan stres kerja untuk kinerja pramuniaga : ( $\Delta$ ) 0,123.
5. Penelitian kelima dengan judul “Pengaruh Jam Kerja Shift Terhadap Kinerja Karyawan Pada Keude Kupie Ulleekareng & Gayo di Medan (Studi kasus pada Keude Kupie Uleekareng & Gajo di Medan) oleh Fari Avicienna 2018. Berdasarkan hasil uji t yang dilakukan, variabel jam kerja shift (x) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (y) Grand Keude Kupie Ulee Kareng Medan. berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan didapat hasil t hitung senilai 3,250 lebih besar dari nilai t tabel senilai 2,01. Kemudian dalam tingkat signifikansinya juga

menunjukkan nilai yang signifikan dimana 0,000 lebih kecil dari 0,01. Hal ini dapat diartikan bahwa jam kerja shift mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan berdasarkan hasil dari analisis regresi sederhana yang dilakukan, nilai koefisien regresi jam kerja shift senilai 0,234, yang diartikan nilai dari konstanta koefisien regresi adalah sebesar 23,4% dengan koefisien bertanda positif. Maka dapat diartikan jam kerja shift mempengaruhi kinerja karyawan sebanyak 23,4% dan dikategorikan rendah.